

دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۹/۹/۲۲

• پذیرش مقاله: ۹۰/۶/۱۵

Scientific-Research
Journal
Of Shahed University
Eighteenth Year,
No.50
Dec. Jan. 2011-12

دوماهنامه علمی- پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال هجدهم- دوره جدید
شماره ۵۰
دی ۱۳۹۰

بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بر میزان وفاداری مشتریان

نویسندگان دکتر ناصر حمیدی^۱، دکتر ابوالقاسم بازرگان^۲، فهیمه جباری^{۳*}

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

۲. دانشجوی دکتری برنامه ریزی استراتژیک

۳. هیئت علمی دانشگاه علامه رفیعی قزوین

* E-mail: ostadmis@yahoo.com

چکیده

رضایت مشتری میزان مطلوبیتی است که وی به خاطر ویژگیهای مختلف کالا کسب می کند و منبع سود آوری و دلیلی برای ادامه فعالیت سازمان است. رفتار و نگرش کارکنان سازمان به عنوان یک جزء مهم، در تعامل با مشتریان، می تواند تأثیر مثبت و یا منفی بر تصمیم مشتری در دریافت خدمات مجدد (وفاداری) داشته باشد. در واقع کارکنان سازمان از طریق ابعاد مختلف رفتار همچون نوع دوستی، رفتار مدنی و جوانمردی می توانند درک مشتری از کیفیت خدمات را تحت تاثیر قرار دهند. در این تحقیق، پس از بررسی رفتار شهروندی سازمانی و شناسایی ابعاد آن در یک موسسه مالی و اعتباری در استان قزوین، میزان تاثیر این رفتار بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات (رضایت مشتری)، دریافت خدمات مجدد و وفاداری مشتری، از طریق آزمون فریدمن و آزمون آماری t مشخص گردید. سپس، مدل معادلات ساختاری (SEM) تبیین کننده تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر میزان وفاداری مشتریان در موسسه مالی و اعتباری استخراج شد. از نرم افزار EQS6.1 برای تجزیه و تحلیل استفاده و نتایج حاکی از آن است که رضایت مشتری باعث افزایش سطح وفاداری مشتری می شود و افزایش رفتارهای شهروندی کارکنان بر میزان رضایت مشتریان و تصمیم آنان مبنی بر دریافت مجدد خدمات (وفاداری مشتری) از سازمان، تاثیر مثبت و قوی دارد.

واژه های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، مدل معادلات ساختاری

مقدمه

رقابت و نیاز به نشان دادن واکنش مناسب در برابر عوامل محیطی ایجاب میکند تا کارکنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا کنند. [1] مطالعات نشان می دهد ۵ نوع از تعهدات در سازمان مطرح است: تعهد نسبت به مشتریان و ارباب رجوع، تعهد نسبت به سازمان، تعهد نسبت به خود، تعهد نسبت به افراد و گروه کاری، تعهد نسبت به کار. تعهد نسبت به مشتری از طریق خدمت رسانی و ایجاد اهمیت برای او انجام می پذیرد. تعهد نسبت به سازمان به سه طریق نشان داده می شود: خوشنام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن بر اساس ارزش های سازمان. تعهد نسبت به خود بوسیله ی نمایش تصویری قوی و مثبت از خود برای دیگران عینیت می یابد. نشان دادن علاقمندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده های نوآورانه تشکیل دهنده تعهد به افراد و گروه های کاری هستند. انجام موفقیت آمیز تکالیف و کارها تعهد نسبت به کار را معنا می کند. [2]

تعهد سازمانی به عنوان مفهومی تک بعدی و چند بعدی مورد بررسی محققان مختلف بوده و در تمامی تعاریف به عمل آمده می توان شکل گیری رفتار شهروندی به عنوان نتیجه ی تعهد سازمانی را ملاحظه نمود. پورتر در یک نگرش تک بعدی تعهد سازمان را متشکل از سه عامل می داند، در بعد دوم مفهوم رفتار شهروندی مستتر است:

۱- قبول داشتن سازمان و پذیرش اهداف و ارزش های آن

۲- آمادگی برای بذل کوشش قابل توجه بیشتر

۳- علاقمندی به حفظ عضویت در سازمان [3].

ویلیامسون و اندرسون نیز در یک تعریف تک بعدی، تعهد سازمانی را شدت و گستردگی مشاورت فرد در سازمان، احساس تعلق به شغل و سازمان و احساس هویت تعریف کرده و معتقدند نتیجه تعهد سازمانی افزایش وابستگی گروهی و بروز رفتار شهروندی است. [3]

در تعاریف چند بعدی از تعهد سازمانی نیز عمدتاً یکی از ابعاد مورد توجه محققان رفتار شهروندی بوده است. در نظریه مایر و شورمن برای تعهد سازمانی دو بعد میل به ماندن در سازمان (تعهد مستمر) و میل به تلاش مضاعف (تعهد ارزشی) معرفی شده اند. مدل پنلی و گولد، ریچرز، اریلی و چتمن، آنجل و پری نیز نوعی تایید کننده این نظریه می باشند که رفتار شهروندی یکی از نتایج و ابعاد تعهد سازمانی است. [4]

بررسی موضوع سنجش تعهد سازمانی، ابعاد و نتایج آن و تاثیر آن بر سایر متغیرهای سازمانی در محیط رقابتی امروز امری مهم و اساسی می باشد. رفتار شهروندی به عنوان یکی از نتایج تعهد سازمانی، آثار مهمی بر روی سایر شاخص ها و متغیرهای سازمانی دارد و بررسی آن در ابعاد مختلف مورد نیاز تمامی سازمان ها می باشد. اعتقاد سازمان ها این است که در حال حاضر موفقیت سازمان و رضایت مشتری خیلی بهم نزدیک هستند و هزینه جلب و جذب مشتریان جدید به مراتب بیشتر از حفظ و نگهداری مشتریان کنونی است. [5] سازمان ها، ماندگاری مشتریان را راه حلی می دانند که در نتیجه ی افزایش سطح وفاداری آنها روی می دهد. نتایج تحقیقات نشان داده در بسیاری از سازمان ها این کار با تمسک به رعایت ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و با حرکت به فراسوی انتظارات مشتری (تبدیل مشتری موجود به مشتری وفادار امکان پذیر شده. [3]

با بررسی نظریات مختلف رفتاری می توان رفتار کارکنان در محیط کار را در سه گروه رفتارهای اجتماعی، رفتارهای فرانقشی و رفتارهای شهروندی سازمانی جای داد. رفتار شهروندی رفتارهایی هستند که کارکنان در محیط کار و فراتر از نقش های تعریف شده برای آنان انجام می دهند و لزوماً بطور مستقیم، به وسیله سیستم پاداش رسمی مورد تشویق قرار نمی گیرند [1]. این نوع از رفتارها بواسطه ی تعهد سازمانی که در کارکنان وجود دارد و متأثر از تعهد به مشتری و تعهد به کار از سوی کارکنان انجام می پذیرد. این نوع رفتارها، ارتباط بین کارکنان را از یکسو و ارتباط بین

- سابقه، تأهل، تواناییها، حقوق و دستمزد.
- ۲- ویژگیهای سازمان مانند: اندازه، ساختار.
- ۳- وضعیت نقش مانند: تضاد نقش، ابهام نقش، تعدد نقش.
- ۴- خصوصیات شغل مانند: غنی سازی شغل.
- ۵- تاثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر مانند: انسجام، وابستگی متقابل، ملاحظه کاری، ارتباطات [3]
- راهکارهای مختلف به منظور ارتقاء تعهد سازمانی و در نتیجهی آن شکل گیری رفتار شهروندی عبارتند از:
- بالا بردن پیوستگی عاطفی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، تشریح اهداف و رسالت های سازمانی، حذف موانع کاری، ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه، حذف تبعیض ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار، استقلال نسبی برای انجام وظایف، زمینه سازی برای ایجاد خلاقیت و نوآوری، اعطای تسهیلات، ارتقاء از داخل.
- مدیریت موسسه مالی و اعتباری مورد تحقیق اعتقاد دارد مقدمات و راهکارهای مقتضی برای تحقق رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفته و آنها از وضعیت تعهد سازمانی و شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی رضایت دارند. آنها بدنبال آن بودند بدانند:
- ۱- آیا رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان موسسه در افزایش رضایت مشتریان تاثیر می گذارد؟
- ۲- آیا در موسسه مالی و اعتباری جلب رضایت مشتریان منجر به افزایش سطح وفاداری آنها میگردد؟
- ۳- آیا رفتار شهروندی سازمانی کارکنان موسسه مالی و اعتباری منجر به افزایش در تصمیم مشتریان مبنی بر دریافت خدمت مجدد می شود؟
- برای پاسخ به سوالات فوق تحقیق جاری در سطح سرپرستی موسسه مالی و اعتباری شامل شعب و ستاد استان قزوین اجرا گردید. برای انجام تحقیق ۶ سوال و ۳ فرضیه طرح و طی انجام تحقیق به آنها پاسخ داده شد.

پیشینه تحقیق

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط

کارکنان و مشتریان را از سوی دیگر تقویت می کند. در بررسی نتایج تحقیقات مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی می توان دو مورد اساسی را مشاهده نمود:

- رفتار شهروندی سازمانی باعث برآورده کردن نیازهای مشتری و در نتیجه حداکثر سازی سود تجاری سازمان در بلند مدت است [6]. چیزی که سازمان را به مشتریان پیوند می دهد، فعالیت هایی است که از جانب کارکنان سازمان صورت می پذیرد. کارکنان در سازمان خدماتی آخرین حلقه زنجیره ارتباطی با مشتری بوده و مسئولیت بر آوردن انتظارات مشتری از طریق ارائه ی خدمات با کیفیت بر عهده ی کارکنان می باشد.
- سخت تر و پیچیده تر شدن شرایط رقابتی سازمانها که با افزایش انتظارات و توقعات مشتریان همراه است. نیازهای جدیدی را در مشتریان ایجاد نموده است. این افزایش انتظار و توقع مشتریان ایجاب می کند تا سازمانها به کیفیت و تنوع کالاها و خدمات، زمان ارائه ی خدمت و نحوه ی برخورد با مشتری توجه ویژه ای مبذول دارند [7]. با این شرایط سازمانهایی موفق هستند که خود را با این نیازهای محیطی منطبق سازند و درصدد تأمین خواسته ها و نیازهای محیطی برآیند و این امکان پذیر نیست مگر آنکه سازمانها ضرورت حرکت به سمت مشتری را درک کنند.

همانگونه که از نتایج تحقیقات برمی آید برای شکل گیری این نوع رفتارها ضروری است تعهد سازمانی وجود داشته باشد. برای ایجاد تعهد سازمانی و در نتیجه آن شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی وجود عوامل مقدماتی از یکسو و اتخاذ راهکارهای مقتضی از سوی دیگر ضرورت دارد. مطابق تحقیقات ماتيو و زاجاک ۵ دسته از عوامل در ایجاد تعهد سازمانی و از آن طریق شکل گیری رفتار شهروندی موثرند. ماتيو و زاجاک با تجزیه و تحلیل بیش از ۲۰۰ تحقیق انجام پذیرفته در این خصوص مقدمات ایجاد تعهد را در ۵ دسته جای دادند:

۱- ویژگیهای شخصی مانند: سن، جنسیت، تحصیلات،

باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ به دنیای علم معرفی شد. [8] گراهام در سال ۱۹۹۱ با استفاده از فلسفه کلاسیک و تئوری سیاسی مدرن چندین مورد از اعتقادات و تمایلات رفتاری که با یکدیگر ترکیب می‌شوند را مورد توجه قرار داد و آنها را «علائم شهروندی فعال» نامید. نظریه گراهام سه بخش اساسی احترام، وفاداری و مشارکت مرتبط با یکدیگر از مسؤولیت‌های شهروندی سازمانی را شامل می‌شود [8,9]. ریچهد و سامر در سال ۱۹۹۰ بیان کردند ارائه کیفیت خدمات یکی از استراتژی‌های اساسی برای بقا سازمان است. [10] به گفته سامر در سال ۱۹۹۴ کیفیت خدمات، درجه اختلاف بین ادراک مشتریان و انتظارات آنها از خدمات است. [10] مطالعات درج و هیز در سال ۱۹۹۸ حاکی از آن است که معمولاً نگهداری مشتریان فعلی از پیدا کردن مشتری جدید که دارای فرآیند پیچیده‌ای بوده و هزینه بالایی دارد، بسیار کم هزینه‌تر است. بردی و همکارانش در سال ۲۰۰۱ بیان کردند که کیفیت خدمات رضایت مشتری و ارزش خدمات از جمله عوامل اثرگذار بر روی نیت رفتاری مشتری به حساب می‌آیند. [10,11,12] ابعاد مختلفی از رفتار شهروندی سازمانی طی تحقیقات مختلف شناسایی شده اند. برخی از این ابعاد عبارتند از:

- ۱) جوانمردی که ارگان آن را به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب ناپذیر ناراحت‌کننده، بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد.
- ۲) وفاداری سازمانی که از نظر گراهام شامل مفهوم طرفداری صادقانه است و گنورگ آن را حسن نیت در حال گسترش و حمایت از سازمان می‌داند.
- ۳) اطاعت سازمانی، گراهام آن را به مفهوم فرمانبرداری سازمانی آورده است.
- ۴) ابتکار شخصی، از فعالیت‌های خلاقانه داوطلبانه و طراحی‌های نوآورانه.
- ۵) رفتار مدنی، به عنوان مشارکت سازمانی در در مطالعات گراهام عنوان شده است.
- ۶) توسعه شخصی، که در مطالعات کاتز و گنورگ و

بریف مورد شناسایی قرار گرفت و به عنوان بُعد کلیدی رفتار شهروندی سازمانی معرفی گردید. [9]

رفتار شهروندی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی بوده و صاحب نظرانی آن را از دید نتیجه تعهد سازمانی توسعه داده اند. در تحقیقات پارتو به تعهد سازمانی از دید تعهد رفتاری و تعهد نگرشی توجه شده است. ویژگی تعهد نگرشی طرفداری فرد از سازمان، تمایل زیاد به عضویت و احساس خوب در ایفای نقش بالاتر از وظایف محوله سازمانی است. بعد آمادگی برای بذل کوشش قابل توجه از تعریف پارتو در راستای اصل مشارکت رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. [6] در نظریات آلن و مایرکه مبتنی بر تئوری شرایط جانبی بکر است تعهد مستمر و تعهد عاطفی، به عنوان دو بعد دیگر تعهد سازمانی مطرح می‌شوند. برابر این دو تعهد کارکنان نسبت به سازمان وا بسته شده و بدلیل سرمایه گذاری بیشتر در سازمان حس وفاداری بیشتری پیدا خواهد نمود. [3,13] بکر احساس هویت و شناسایی یا تمایل به تعلق خاطر و وابستگی و حس مشارکت و وفاداری را در اثر پیوستن به سازمان و انجام وظایف مطرح می‌کند. کوک و وال با بررسی مفاهیم وفاداری، احساس هویت و شناسایی و آمادگی، دو نوع تعهد فعال و منفعل را بیان نمودند. برابر تعهد فعال کارکنان از روی آگاهی و شعور و اراده به احترام و مشارکت در سازمان روی آورده و وفادار می‌مانند. به عبارتی رفتار شهروندی سازمانی در آنها شکل می‌گیرد. ارتباط بین تعهد سازمانی - رضایت شغلی - وفاداری نیز توسط وندربرگ، کول و همکارانش، ویلیامز و هرز بررسی و فرضیات مختلف آزمون گردید. [7,14] محقق بنام اوکپرا مدلی را ارائه نمود که مطابق آن تعهد کارکنان متاثر از رضایت کارکنان بوده و بر کیفیت خدمات اثر می‌گذارد. از این طریق ایجاد ارزش شده و رضایت مشتری جلب می‌گردد. در بلند مدت، ایجاد وفاداری در مشتری می‌گردد. [14,5,4] تامین رضایت مشتری در بلند مدت منجر به ایجاد وفاداری در مشتری می‌گردد. اعتماد و وفاداری باید دو طرفه باشد و به موارد زیر توجه گردد:

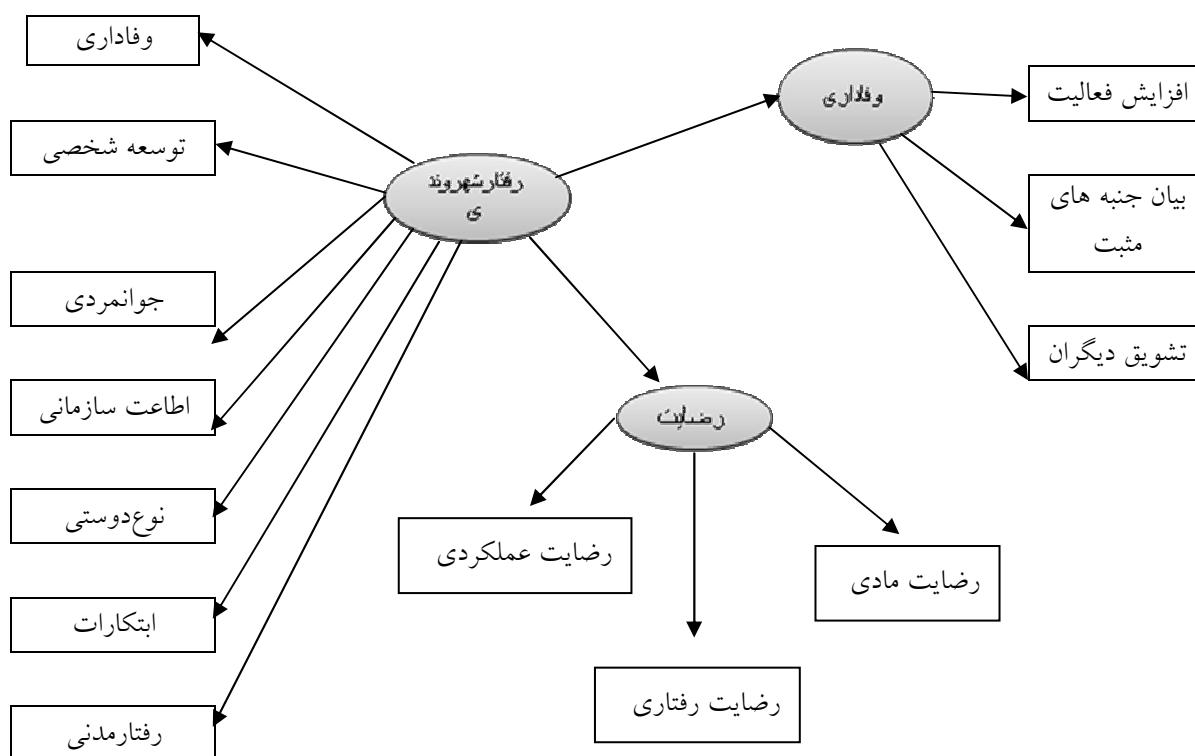
سازمانی و همچنین وفاداری مشتریان اثر دارد. [15,16,17]

مراحل اجرایی تحقیق

مرحله اول - براساس مبانی نظری، مدل منتخب که برگرفته از مدل های رفتار شهروندی سازمانی ارگان و مارک سی بولینو و دیگران می باشد، انتخاب گردید. [18,19]

- با مشتری ارتباط نامحسوس حفظ گردد.
- با مشتری رابطه عاطفی و منسجم ایجاد گردد.
- باید با مشتری یکی شد.

در ادامه این تحقیقات مشخص گردید تاثیر وفاداری کارکنان بر وفاداری مشتری ۷۶٪، تاثیر وفاداری مشتری بر سود تجاری ۸۱٪ و تاثیر وفاداری کارکنان بر سود تجاری ۸۰٪ است. [3] رونالد معتقد است بین تعهد سازمانی و سلامت سازمانی ارتباط معنی داری برقرار است. سلامت سازمانی بر روی بروز رفتار شهروندی



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

کارمندان شعبه را داشته باشند. حدود این گروه از ذینفعان ۱۳۰۰۰ نفر بوده و با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۳ نفر نمونه انتخاب گردید.

روش نمونه گیری بصورت تصادفی ساده طبقه بندی شده با توجه به تعداد کارمندان و مشتریان هر شعبه بوده و به کلیه آزمودنی ها در جامعه آماری فرصت انتخاب یکسان داده شد. تحقیق انجام پذیرفته از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی بوده و از حیث هدف کاربردی می

مرحله دوم- با توجه به اهداف تحقیق، گروه های ذینفع مطالعه بشرح زیر مشخص شدند:

- نیروی انسانی شاغل در موسسه مالی و اعتباری مورد مطالعه با سمت کارمند در سطح استان قزوین در سال ۱۳۸۸، تعداد آنها ۳۱۲ نفر بوده و با فرمول کوکران ۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید.
- مشتریان شعب که حداقل در طی سال ۱۳۸۸ ده نوبت تا زمان مشارکت در تحقیق مراجعه مستقیم به

باشد.

مرحله سوم - شناسایی شاخص های کلیدی مرتبط با تحقیق و استفاده از جمعا" ۳۶ سوال بسته برای سنجش رفتار شهروندی کارکنان، رضایت مشتری و وفاداری مشتریان. اخذ اطلاعات در هر پرسشنامه به صورت زوجی بوده و ابزار اندازه گیری دارای اعتبار (روایی) است زیرا اجزاء متغیرهای مورد اندازه گیری، از ادبیات موضوعی تحقیق و نظرات خبرگان و متخصصان گرفته شده است. برای سنجش میزان قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه گیری، سنجش سازگاری درونی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به عمل آمد. حداقل قابل قبول برای این ضریب ۰,۷ است. در تحقیق جاری قابلیت اعتماد ابزار ۰,۸۲ بوده است.

مرحله چهارم - جمع آوری داده ها به صورت میدانی و تجزیه و تحلیل داده ها، تهیه ی نتایج و تحلیل آن. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون فریدمن، آزمون T استیودنت با نمونه های مستقل و فرض عدم برابری واریانس، تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری استفاده شد.

برای انجام تجزیه و تحلیل از نرم افزار SPSS و ساخت معادلات ساختاری از نرم افزار EQS6.1 استفاده گردید.

مدل معادله ساختاری از دو مؤلفه تشکیل شده است: الف) مدل تابع ساختاری که ساختار علی خاصی را بین متغیرهای مکنون فرض می دارد. به عبارت دیگر، مدل تابع ساختاری سؤالات مربوط به قوت یا شدت روابط علی (مستقیم، غیر مستقیم و کل) بین متغیرهای نهفته و مقدار واریانس تبیین شده در کل مدل را پاسخ می دهد.

ب) مدل اندازه گیری که روابطی را بین متغیرهای مکنون و متغیرهای نشانگر (اندازه گیری شده) تعریف می کند یا به عبارت دیگر، مدل اندازه گیری و سؤالات مربوط به روایی و اعتبار متغیرهای مشاهده شده را پاسخ می دهد.

متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری به دو

دسته برونزا و متغیرهای درونزاتقسیم می شود. متغیرهای برونزا متغیرهایی هستند که علت تغییرات آنها در مدل منظور نشده و خارج از مدل است. متغیرهای درونزا متغیرهایی هستند که تغییرات آنها توسط متغیرهای موجود در مدل پیش بینی شده است. در مدل توابع ساختاری ضرایب گاما نشان دهنده ی تأثیر متغیرهای نهفته برونزا روی متغیرهای درونزا است و ضرایب بتا نشان دهنده ی تأثیر متغیرهای نهفته درونزا روی سایر متغیرهای درونزا است. ضریب فای نشان دهنده کوواریانس بین متغیرهای برونزا و ضریب پسای واریانس و کوواریانس خطاها در مدل ساختاری یا میزان واریانس تبیین نشده در مدل علی است. از میان شاخص های مختلف و متعدد تعیین برازندگی یک مدل معادلات ساختاری، شاخص های RMSEA و GFI از بهترین و معرف ترین شان بوده و می توانند در حد کفایت لازم، برازندگی یک مدل معادله ساختاری را تعیین کنند. پس از برآورد مدل نهایی معادلات ساختاری، نیکویی برازش آن مورد ارزیابی قرار می گیرد. نیکویی برازش مدل عبارتست از سنججه ی تطابق ماتریس داده های واقعی یا مشاهده شده با داده های پیش بینی شده از طریق مدل پیشنهادی. در مورد برازش مدل هر چه همبستگی روابط قوی باشد احتمال بیشتری دارد که مدل نامناسب رد شود. برای سنجش برازش کلی مدل با داده های مشاهده شده، معیارهای نیکویی برازش مختلفی وجود دارد که یکی از آنها مجذورکای دو می باشد. برای برازش خوب مدل آماره کای دو نبایستی معنی دار شود. به عبارت بهتر، کای دو معنی دار نشان دهنده فقدان برازش مناسب و رضایت بخش مدل می باشد. بنابراین مقادیر بزرگ کای دو حاکی از برازش بد و مقادیر کوچک آن نشان از خوبی برازش مدل دارد. برای قضاوت در مورد بزرگی یا کوچکی کای دو باید از درجه آزادی و P-Value استفاده نمود.

یافته های حاصل از استنباط آماری

با توجه به مدل تحقیق ۷ عامل: وفاداری کارکنان

به سازمان، توسعه شخصی، جوانمردی، اطاعت سازمانی، نوع دوستی، ابتکارات شخصی، رفتار مدنی (فضیلت اجتماعی) برای تعریف عملیاتی متغیر رفتار شهروندی سازمانی و ۳ جزء رضایت عملکردی، رضایت مادی و رفاهی و رضایت رفتاری برای بررسی متغیر رضایت مشتریان مد نظر قرار گرفته و با تحلیل عاملی تاییدی صحت عوامل و اجزاء مشخص گردید.

سنجش عوامل و اجزاء از طریق پرسشنامه و بترتیب با ۱۶ و ۱۷ سوال انجام پذیرفت. پرسشنامه ها در ۱۳ شعبه و مرکز توزیع و جمع آوری گردید. شاخص آزمون کفایت اوکلین - مایر کایرز با نمره ۰,۹۲۷ و نتیجه آزمون کروییت بارتلت نشان دهنده صحت تحلیل عاملی برای ابعاد رفتار شهروندی می باشد یعنی مطابق جدول شماره ۱ تحلیل واریانس انجام پذیرفت و ۷ عامل برای رفتار شهروندی پذیرفته شد. واریانس کل توضیح داده شده توسط گویه ها برای ۳ عامل برابر

۷۶,۴۶٪ است. نتیجه تحلیل عاملی که ۱۶ گویه و معرف رفتار شهروندی بر روی ۷ عامل بار شده اند بشرح جدول شماره ۲ می باشد.

در جدول شماره ۲ ماتریس جزئی چرخیده شده ابعاد رفتار شهروندی نشان داده شده است.

روش استخراج آن مبتنی بر تحلیل اجزای اصلی روش چرخش با هنجار یابی کایزر بوده است. شاخص آزمون کفایت اوکلین - مایر کایرز با نمره 0.912 و نتیجه آزمون کروییت بارتلت نشان دهنده صحت تحلیل عاملی برای اجزاء رضایت مشتری می باشد یعنی مطابق جدول شماره ۳ تحلیل واریانس انجام پذیرفته و ۳ جزء مطرح شده برای رضایت مشتری تایید گردید. واریانس کل توضیح داده شده توسط گویه ها برای ۳ عامل رضایت مشتری برابر ۵۷,۹۸٪ است. نتیجه تحلیل عاملی که ۱۷ گویه رضایت مشتری بر روی ۳ عامل بار شده اند بشرح جدول شماره ۴ می باشد.

به سازمان، توسعه شخصی، جوانمردی، اطاعت سازمانی، نوع دوستی، ابتکارات شخصی، رفتار مدنی (فضیلت اجتماعی) برای تعریف عملیاتی متغیر رفتار شهروندی سازمانی و ۳ جزء رضایت عملکردی، رضایت مادی و رفاهی و رضایت رفتاری برای بررسی متغیر رضایت مشتریان مد نظر قرار گرفته و با تحلیل عاملی تاییدی صحت عوامل و اجزاء مشخص گردید.

سنجش عوامل و اجزاء از طریق پرسشنامه و بترتیب با ۱۶ و ۱۷ سوال انجام پذیرفت. پرسشنامه ها در ۱۳ شعبه و مرکز توزیع و جمع آوری گردید. شاخص آزمون کفایت اوکلین - مایر کایرز با نمره ۰,۹۲۷ و نتیجه آزمون کروییت بارتلت نشان دهنده صحت تحلیل عاملی برای ابعاد رفتار شهروندی می باشد یعنی مطابق جدول شماره ۱ تحلیل واریانس انجام پذیرفت و ۷ عامل برای رفتار شهروندی پذیرفته شد. واریانس کل توضیح داده شده توسط گویه ها برای ۳ عامل برابر

جدول شماره ۱- کل واریانس توضیح داده شده برای ابعاد شهروندی

گویه ها	اجزاء و عوامل						
	وفاداری کارکنان	توسعه شخصی	جوانمردی	اطاعت سازمانی	نوع دوستی	ابتکارات شخصی	رفتار مدنی
ارائه تصویر مثبت از سازمان توسط کارکنان	0.622	0.069	0.139	0.093	0.081	0.216	0.048
کار صادقانه کارکنان موسسه	0.794	0.114	0.261	0.196	0.229	0.228	0.198
افتخار کارکنان به کار در موسسه	0.631	0.132	-0.023	0.375	0.087	0.246	0.207
رضایت کارکنان موسسه از کارشان در موسسه	0.834	0.23	0.159	0.292	0.085	-0.114	-0.158
کارکنان موسسه با توسعه عملکرد بهتری نشان می دهند	0.159	0.677	0.33	0.455	0.462	0.053	0.301
تغییرات هماهنگ کارکنان موسسه	0.188	0.991	0.147	0.105	0.091	0.091	0.007
ارائه نظرات مثبت برای جلب نظر مشتریان	0.218	0.202	0.756	0.202	0.213	0.016	0.173
تلاش بیش از انتظار برای موفقیت موسسه	0.302	0.331	0.565	0.135	0.107	0.072	0.241
پیروی از رویه ها و مقررات و بخشنامه ها	0.18	0.09	0.21	0.869	0.051	0.004	0.225
پاسخ سریع به تقاضای مسئولان برای ارائه خدمات به مشتری	0.418	0.305	0.124	0.655	0.046	0.064	0.027
کمک به همکاران تازه وارد	0.216	0.053	0.227	0.159	0.758	0.026	0.27
کمک به همکارانی که کار بیشتر دارند	0.254	0.173	0.266	0.174	-0.404	0.074	0.163
راهنمایی به همکاران برای حل مشکلات	0.172	0.244	0.181	0.169	0.144	0.55	0.125
کارکنان به دنبال دانش افزایی هستند	0.444	0.034	0.108	0.229	0.26	-0.515	-0.094
کارکنان به دنبال بررسی نقاط قوت و ضعف هستند	0.266	0.372	0.141	0.085	0.199	0.222	-0.822
ملاقات کارکنان با مشتریان در ساعات غیر اداری برای موسسه	0.196	0.158	0.203	-0.095	0.061	0.298	-0.747

جدول شماره ۲- ماتریس جزئی چرخیده شده ابعاد رفتار شهروندی

ردیف	مقادیر ویژه اولیه			استخراج مجموع مجذورات بارها			چرخش مجموع مجذورات بارها		
	کل	درصد واریانس	درصد انباشتی	کل	درصد واریانس	درصد انباشتی	کل	درصد واریانس	درصد انباشتی
1	7.011	43.817	43.817	7.011	43.817	43.817	3.058	19.111	19.111
2	1.253	7.832	51.649	1.253	7.832	51.649	2.122	13.261	32.373
3	1.048	6.363	58.012	1.048	6.363	58.012	1.874	11.715	44.087
4	1.031	5.447	63.459	1.031	5.447	63.459	1.736	10.850	54.937
5	1.029	4.805	68.264	1.029	4.805	68.264	1.299	8.118	63.055
6	1.013	4.208	72.471	1.013	4.208	72.471	1.132	7.076	70.130
7	1.008	3.989	76.460	1.008	3.989	76.460	1.013	6.330	76.460
8	.586	3.662	80.122						
..						
16	.231	1.446	100.000						

جدول ۳: کل واریانس توضیح داده شده برای اجزای رضایت مشتری

ردیف	مقادیر ویژه اولیه			استخراج مجموع مجذورات بارها			چرخش مجموع مجذورات بارها		
	کل	درصد واریانس	درصد انباشتی	کل	درصد واریانس	درصد انباشتی	کل	درصد واریانس	درصد انباشتی
1	7.577	44.571	44.571	7.577	44.571	44.571	4.038	23.752	23.752
2	1.285	7.559	52.130	1.285	7.559	52.130	3.258	19.162	42.914
3	.994	5.850	57.980	.994	5.850	57.980	2.561	15.065	57.980
4	.868	5.108	63.088						
5	.829	4.879	67.966						
						
17	.252	1.481	100.000						

معرف عوامل اصلی رضایت مشتری در موسسه می‌باشند؟

پس از تایید سوالات اول و دوم با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، اولویت بندی عوامل و اجزاء با آزمون فرید من برای پاسخ به سوالات بعدی انجام پذیرفت:

۱. آیا اختلاف معنادار بین میانگین عوامل از نظر مشتریان موسسه وجود دارد؟

۲. آیا اختلاف معنا دار بین میانگین اجزاء از نظر

با انجام تحلیل عاملی تاییدی به دو سوال اول تحقیق بشرح زیر پاسخ داده شد:

۱. آیا عوامل ۷ گانه نوع دوستی، رفتار مدنی (فضیلت اجتماعی)، وفاداری به سازمان، اطاعت سازمانی، توسعه شخصی، جوانمردی، نوع دوستی و ابتکارات شخصی معرف رفتار شهروندی سازمانی در موسسه می‌باشند؟

۲. آیا اجزاء ۳ گانه عملکردی، مادی و رفاهی و رفتاری

مشتریان موسسه وجود دارد؟
 ۳. آیا اختلاف معنادار بین میانگین عوامل از نظر کارمندان موسسه وجود دارد؟
 ۴. آیا اختلاف معنا دار بین میانگین اجزاء از نظر کارمندان موسسه وجود دارد؟
 در جدول شماره ۵ میانگین رتبه عوامل ۷ گانه آورده شده است. آزمونها با مقادیر $X^2 = 509/258$ و $X^2 = 168/119$ و سطح معناداری ۰,۰۱ دلالت بر معناداری تفاوت بین رتبهها دارد.
 در جدول شماره ۶ میانگین رتبه اجزاء ۳ گانه رضایت مشتری آورده شده است. آزمون فریدمن با مقادیر $X^2 = 613.503$ و $X^2 = 207.191$ و سطح معنا داری ۰,۰۱ نیز دلالت بر تفاوت معنا دار بین رتبهها دارد.

مشتریان موسسه وجود دارد؟
 ۳. آیا اختلاف معنادار بین میانگین عوامل از نظر کارمندان موسسه وجود دارد؟
 ۴. آیا اختلاف معنا دار بین میانگین اجزاء از نظر کارمندان موسسه وجود دارد؟
 در جدول شماره ۵ میانگین رتبه عوامل ۷ گانه آورده شده است. آزمونها با مقادیر $X^2 = 509/258$ و $X^2 = 168/119$ و سطح معناداری ۰,۰۱ دلالت بر معناداری تفاوت بین رتبهها دارد.

جدول ۴- ماتریس جزئی چرخیده شده ابعاد رضایت مشتری

اجزاء			گویه
رفتاری	مادی و رفاهی	عملکردی	
.213	.163	.746	بررسی شکایات به شیوه ای منصفانه
.204	.132	.731	ارائه خدمات مالی بهتر و بیشتر نسبت به سایر بانکها
.686	.273	.286	توجه برابر و یکسان
.355	.176	.678	انجام خدمات در زمان قول داده شده
.103	.388	.660	موسسه قابل اطمینان است
.097	.495	.541	نگهداری اسناد و مدارک بشکل دقیق و صحیح
.499	.263	.522	شیوه ارائه خدمات موسسه مطابق علایق و خواستهای مشتریان
.525	.205	.613	ارائه خدمات سریع و به موقع است
.309	.565	.404	کارکنان موسسه خوش لباس و مرتب هستند
.136	.417	.391	مناسب بودن ساعات کار موسسه
.625	.288	.367	پاسخ دقیق و باحوصله کارکنان به درخواستهای فوری
.753	.075	.317	رعایت شئون رفتار و اخلاقی
.503	.465	.280	داشتن مهارت و دانش کافی برای پاسخ به سئوالات
.172	.634	.205	محیط موسسه جذاب است
.822	.044	.202	کمک کارکنان موسسه در ساعات غیر اداری
.121	.722	.197	موسسه دارای تجهیزات به روز است
.491	.685	-.008	لوازم مصرفی با کیفیت است

جدول شماره ۵ - نتایج آزمون فریدمن بر روی ابعاد مختلف رفتار شهروندی

	میانگین رتبه‌های مشتریان	میانگین رتبه‌های کارمندان
اطاعت سازمانی	۴/۹۸	۵/۱۹
نوع دوستی	۴/۲۹	۴/۸۰
جوانمردی	۴/۱۳	۳/۹۵
ابتکارات	۴/۱۱	۴/۸۲
وفاداری سازمانی / کارکنان	۳/۸۹	۳/۲۱
توسعه شخصی	۳/۷۵	۳/۳۲
رفتار مدنی	۲/۸۴	۲/۷۱

جدول شماره ۶ - نتایج آزمون فریدمن بر روی ابعاد مختلف رضایت مشتری

میانگین رتبه‌های کارمندان	میانگین رتبه‌های مشتریان	رضایت عملکردی
۲,۳۲	۲,۶۷	رضایت مادی و رفاهی
۲,۰۱	۱,۷۴	رضایت رفتاری
۱,۶۷	۱,۵۰	

در بین ابعاد مختلف رفتار شهروندی براساس نظر پاسخگویان (مشتری و کارمندان)، بعد اطاعت سازمانی بطور مشترک در رتبه اول و بعد رفتار مدنی در رتبه آخر قرار دارد. همچنین از بین اجزاء رضایت مشتری، رضایت عملکردی در رتبه اول بوده و توافق کامل بین رتبه هر دو گروه وجود دارد. آزمونهای مشابهی برای رتبه‌بندی گویه‌های ۱۶ گانه رفتار شهروندی، گویه‌های ۱۷ گانه رضایت مشتری نیز از نظر مشتریان و کارمندان انجام پذیرفت. نتایج دلالت بر موارد زیر داشته و جهت جلوگیری از اطلاع کلام جداول مربوطه آورده نشده است:

۱. برای گویه‌های ۱۶ گانه از نظر مشتریان کارصادقانه کارکنان با میانگین ۱۰,۷۶ و پیروی از رویه‌ها و مقررات با میانگین ۱۰,۲۶ در رتبه‌های برتر و ارائه تصویر مثبت از سازمان و ملاقات با مشتریان در خارج از ساعات اداری برای پیشرفت موسسه با میانگین زیر ۶,۴۱ در پایین‌ترین رتبه قرار دارند.

۲. برای گویه‌های ۱۷ گانه از نظر مشتریان رعایت

شئون اخلاقی، صحت و دقت مدارک و قابلیت اطمینان بودن موسسه با میانگین بیش از ۱۰,۸۸ برتر و حوصله پاسخگویی فوری کارکنان و بررسی منصفانه شکایات با میانگین زیر ۷,۳۲ پایین‌ترین رتبه‌ها را دارند.

۳. برای گویه‌های ۱۶ گانه از نظر کارمندان پیروی از بخشنامه‌ها، کمک به همکاران تازه‌وارد و کمک به ارتقای سطح دانش همکاران با میانگین ۱۰,۶۴ و ۱۰,۴۲ و ۱۰,۰۳ در رتبه ۳ تا ۱ و تغییرات هماهنگ کارکنان با موسسه، پیشنهاد مثبت به سایرین و انعکاس نقاط قوت و ضعف با میانگین کمتر از ۶,۷۶ در رتبه‌های آخر قرار دارند.

۴. برای گویه‌های ۱۷ گانه از نظر کارمندان رعایت شئون اخلاقی با میانگین ۱۴,۶۴، ارائه خدمات بهتر از سایر موسسات مالی با میانگین ۱۳,۲۸ و نگهداری صحیح اسناد و مدارک با میانگین ۱۲,۷۵ در رتبه‌های بالا و ارائه خدمات سریع و بموقع، توجه برابر و یکسان با میانگین‌های ۸,۶ و ۷,۳۶ در رتبه‌های پایین قرار دارند.

از آنجاییکه بین رتبه بندی حاصل از آزمون فریدمن بین نظرات کارمندان و مشتریان تشابه و تفاوت‌هایی وجود داشت، آزمون مقایسه میانگین‌های دو نمونه مستقل انجام پذیرفت. برای هر دو حالت برابری واریانس و عدم برابری آن در جدول شماره ۷، آزمون لازم انجام پذیرفت که یک نمونه از نتایج در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول شماره ۷ - نتایج آزمون t مستقل در ابعاد مختلف رفتار شهروندی، رضایت مشتری و وفاداری

	آزمون لون برای تست برابری واریانس	آزمون t برای نمونه‌های مستقل								
		F	معنی‌داری	T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری دودامنه	تفاوت میانگین‌ها I	تفاوت انحراف معیار استاندارد	95 Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
وفاداری به سازمان	برابری واریانس فرض شده	2.466	0.117	3.06	394	0.002	0.2633	0.086	0.0941	0.4324
	برابری واریانس فرض نشده			3.306	117.39	0.001	0.2633	0.0796	0.1056	0.421

نتایج آزمون نشان می دهد که در بعد وفاداری به سازمان میزان اختلاف این دو میانگین از یکدیگر ۰,۲۶۳ است که این میزان تفاوت مشاهده شده بین نمونه مشتریان و کارمندان با عدم فرض برابر واریانس کاملاً معنی دار است و $t = 3.060$ با درجه آزادی 117.39 در سطح معنی داری فراتر از 0.01 کاملاً معنی دار است . یعنی نمره وفاداری به سازمان از نظر مشتریان بیشتر از نمره وفاداری به سازمان از نظر کارمندان موسسه است. درکل با توجه به نتایج آزمون t مستقل می توان گفت که از نظر رفتار شهروندی بین پاسخگویان مشتری و کارمندان موسسه تفاوت محسوس و معنی داری مشاهده نمی شود . هرچند در برخی ابعاد بصورت مجزا و خاص تفاوتهای معنی داری مشاهده می شود . اما در کل بین این دو گروه تفاوت معنی دار نیست. اما از نظر میزان رضایت مندی کارمندان و مشتریان در ابعاد مختلف و بطور کلی تفاوت معنی دار به چشم می خورد به این ترتیب که میزان رضایت مشتریان در ابعاد مختلف از موسسه نسبت به کارمندان بیشتر است و این تفاوت بر اساس آزمون t معنی دار است. برای آزمون سه فرضیه

تحقیق بشرح زیر تحلیل معادلات ساختاری برای کارکنان انجام پذیرفت:

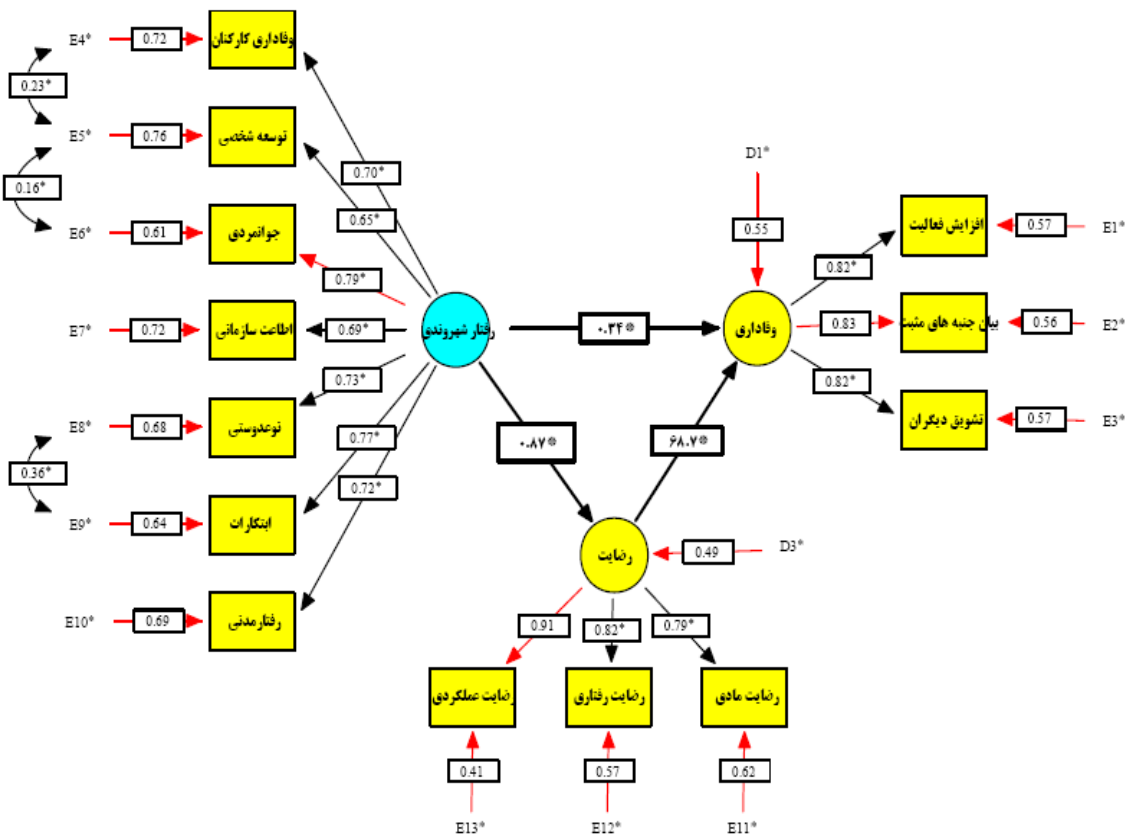
فرضیه اول- رضایت اثر مثبت بر افزایش سطح وفاداری مشتریان دارد.

فرضیه دوم- رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر مثبت بر رضایت مشتریان دارد.

فرضیه سوم- رفتار شهروندی کارکنان تاثیر مثبت بر تصمیم مشتریان مبنی بر دریافت خدمت مجدد (وفاداری مشتریان) دارد.

از آنجائیکه تعداد نمونه کارکنان برای ساختن مدل معادلات ساختاری کفایت نمی نمود، مدل معادلات ساختاری فقط برای مشتریان ارائه گردیده است.

پس از برآورد مدل نهایی معادلات ساختاری، نیکویی برازش آن مورد ارزیابی قرار گرفت. با استفاده از نرم افزار EQS6.1 و با اختیار داشتن ساختار تئوری مشخص داده های مربوط به متغیرها، پس از اجرای برنامه و ارائه تغییرات لازم، مدل برازش شده فرضیه ها و روابط عنوان شده در تحقیق به شرح ذیل نمایان گردید :



جدول شاخصهای برازش مدل تلفیق :

RMR	IFI	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	P-VALUE	Chi sq	DF	N
.026	.971	0.03	.971	.942	.910	0.07	152.31	59	397

برازش مدل نظیر RMR, IFI, AGFI و GFI نشان دهنده برازش خوب مدل است. به عبارت دیگر مدل فوق و شاخص های حاصل از برازش موید هر سه فرضیه تحقیق است.

نتیجه گیری و پیشنهاد

تحقیقات نشان می دهد که در بین ابعاد مختلف رفتار شهروندی بر اساس نظر پاسخگویان (مشتری و کارمندان)، بعد اطاعت سازمانی بطور مشترک بیشترین اهمیت را داراست و همچنین میزان رضایت پاسخگویان، از رعایت شئون رفتار و اخلاقی به طور مشترک بیشتر از سایر موارد است. با توجه به نتایج آزمون t مستقل می توان گفت که از نظر رفتار شهروندی بین پاسخگویان مشتری و کارمندان موسسه تفاوت محسوس و معنی داری مشاهده نمی شود. اما از نظر میزان رضایت مندی کارمندان و مشتریان در ابعاد مختلف و بطور کلی تفاوت معنی دار به چشم می خورد به این ترتیب که میزان رضایت مشتریان در ابعاد مختلف از موسسه نسبت به کارمندان بیشتر است و این تفاوت بر اساس آزمون t معنی دار است. نتایج مربوط به مدلسازی معادلات ساختاری داده ها هر سه فرضیه مطرح شده در تحقیق را تأیید می کند. یعنی ۱- رضایت تاثیر مثبت بر افزایش سطح وفاداری مشتری دارد. ۲- رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر مثبت بر رضایت مشتری دارد. ۳- رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر مثبت بر تصمیم مشتری مبنی بر دریافت مجدد خدمات (وفاداری مشتری) از سازمان دارد.

شاخص های وفاداری مشتریان بدین لحاظ حائز

GFI: درصد واریانس مشاهده شده تبیین شده توسط کوواریانس مدل مربوطه است. هر چه GFI به یک نزدیکتر باشد نشان از برازش بهتر مدل با داده های مشاهده شده است.

AGFI: در این شاخص نیز وقتی درجه آزادی نسبت به حجم نمونه بیشتر باشد، موجب ایجاد اربب هایی می گردد، مگر در مواردی که تعداد پارامترهای آن بسیار زیاد است.

RMSR: هرچه این شاخص به صفر نزدیکتر باشد حاکی از برازش بهتر است.

در این مدل، رفتار شهروندی با وفاداری مشتری رابطه مثبت دارد و ضریب استاندارد بین این دو متغیر مکنون برابر با ۰,۳۴ است که به این معنی است که با افزایش رفتار شهروندی میزان وفاداری افزایش می یابد. همچنین بین رفتار شهروندی و رضایت رابطه ای بسیار قوی وجود دارد که میزان ضریب استاندارد بین این دو متغیر ۰,۸۷ است. همچنین بین دو متغیر رضایت مندی و وفاداری رابطه ای قوی و مثبت وجود دارد که ضریب استاندارد مابین آنها ۰,۶۸ است. یعنی اینکه مشابه مدلهای قبلی از نظر کلیه پاسخگویان، افزایش رفتار شهروندی هم بصورت مستقیم و هم بصورت غیرمستقیم بر میزان وفاداری مشتریان تاثیر مثبت دارد. در جدول شاخصهای برازش مدل مشاهده می شود. شاخصهای مدل نشانگر برازش خوب مدل می باشد. معیار کای دو برابر با ۱۵۲,۳۱ با درجه آزادی ۵۹ و ۰,۰۷ p. value = حاکی از برازش بسیار خوب مدل با داده ها است. همچنین معیار RMSEA=0.30 که بیانگر عملکرد بسیار ضعیف باقیمانده ها در مدل است. سایر شاخصهای

سازمانی، پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

۷. میچل، ترنس آر، (۱۳۷۳)، مردم در سازمان ها، انتشارات رشد.

8. Graham, J.W. (1998), "An essay on organizational citizenship behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, pp. 249-70.

9. Dyne, L.V., Graham, J.W. and Dienesch, R.M. (2004), "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 37No. 4, pp. 765-802

10- Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1997), "The impact of organizational citizenship behavior in organizational performance: review and suggestion for future research", *Human*

11-Yoon, M. and Suh, J. (2003), "Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 597-611

۱۲. رایینز، استیفن بی، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات وزارت امور خارجه، تهران.

13-Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J. and Bachrach, D. (2000), "Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for

14-Okpara, J.O. Job satisfaction and organizational commitment , X international conference Montreux, Switzerland,2004 Ronald f. Rewarding employee loyalty , *Organization Behaviour Journal*, Vol 8-3 , pp.486-503,2008.

15-Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee, D.O. and McMurrian, R. (1997), "An investigation into the antecedents of organizational citizenships behaviors in a personal selling context", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 85-98.

16-Morrison, E.W. (1996), "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality", *Human Resource Management*, Vol. 35, pp. 493-512.

اهمیت است که وفاداری یا عدم وفاداری مشتری، تعیین کننده موفقیت یا شکست بنگاه های اقتصادی است. با در نظر گرفتن اینکه مشتریان وفادار به دلیل دارا بودن دو خصلت اصلی قابل اعتماد بودن و درک وضعیت و همچنین به دلیل کم هزینه بودن از معرفی مشتریان جدید به شرکت و خرج کردن پول بیشتر، باعث کارایی بالاتر سازمان شده و تأثیر مثبتی بر سودآوری بلند مدت می گذارد. در نتیجه می توان عنوان کرد که موسسه باید با شناسایی نقاط ضعف مربوط به ابعاد مختلف رفتار شهروندی که بر اساس آزمون فریدمن ابعاد ضعیف مشخص شد، با آموزش کارکنان و برقراری یک نظام تشویق برای کارکنانی که بیشترین رفتار شهروندی را از خود نشان می دهند، موجبات رضایت بیشتر مشتریان شده و نهایتاً باعث افزایش کارایی عملکرد موسسه شود.

منابع

۱. جدی، سوسن وزنجانی محمد، (۱۳۷۹)، شبیه های تقویت تعهد کارکنان در سازمان، تدبیر، شماره ۱۰۱، اردیبهشت ماه.

۲. پاول، هرسی و کنت اچ بلانچارد، (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.

۳. رهنمای، رود پستی و فریدون، محمود زاده نصرت الله، (۱۳۸۷)، توسعه منابع انسانی مطالعه موردی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران.

4. BoliNo, M.C. (1999), "Citizenship and impression management: good soldiers or good actors?", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 82-98.

5. Bitner, M.J. (2005), "Evaluating services encounters the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 69-82.

۶. عراقی، محمود، (۱۳۷۷)، بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد

19-Bitner, M.J. (2003), "Building service relationships: its all about promises", Journal of Academy of Marketing Science., Vol. 23 No. 4, pp. 246-51.

17-Organ, D.W. (2006), Organizational Citizenships Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books, Lexington, MA. Performance, Vol. 10, pp. 133-51 further research", Journal of Management, Vol. 26 No. 3, pp. 513-63.

۱۸. کلانتری، خلیل، (۱۳۸۸)، مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی و اقتصادی، ناشر فرهنگ صبا، تهران.